



Auszug aus der Niederschrift der 51. Sitzung des Bauausschusses vom 01.06.2026

öffentlich:

TOP 5.5.2. Ergebnis der Organisationsuntersuchung Technisches Gebäudemanagement

VO/2025/14168 zur Kenntnis genommen

Dieser TOP wird gem. TOP 1 zusammen mit TOP 5.5 und TOP 5.5.1 beraten. Wortbeiträge und das Abstimmungsergebnis werden unter TOP 5.5 dargestellt.

Bericht:

Auf Grundlage des Haushaltsbegleitbeschlusses (VO/2022/11299-03) vom 29.09.2022 wurde das Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck (GMHL) ermächtigt, eine externe Organisationsuntersuchung der Abteilung 5.651.1 Technisches Gebäudemanagement zu beauftragen. Ziel der Organisationsuntersuchung ist es, die technische Abteilung des GMHL so zu entwickeln, dass sie effektiv und effizient in der Lage ist, die heutigen und zukünftigen Aufgaben der HL als fachkundige Bauherrenverwaltung umzusetzen. Kerninhalte sind dabei die Identifizierung und Bewertung der Aufbauorganisation und der bestehenden Prozesse sowie die Ausarbeitung von Konzepten zu Inhalten und zur Umsetzung empfohlener Anpassungen. Nach Durchführung des Vergabeverfahrens wurde im Frühjahr 2024 das Beratungsunternehmen Drees & Sommer SE mit der Durchführung der Organisationsuntersuchung betraut (VO/2024/13072).

Im diesem Zuge wurden in 2024/25 auch die Schnittstellen zum Hausmeisterdienst und deren Optimierungspotenziale untersucht. Aktuell ist vorgesehen, den Objektbetrieb durch eine effizientere Zusammenarbeit mit den technischen Teams des GMHL durch Organisationsanpassungen, Prozessoptimierungen und das Heben von Synergien, zu erreichen. Hiervon wird auch der Hausmeisterdienst im Sinne einer Optimierung der Aufgabenwahrnehmungen betroffen sein, sodass mit den nachfolgenden Ausführungen auch zu VO/2016/03422 berichtet wird.

Der Bauausschuss nimmt Kenntnis.

**Abschlussbericht Organisationsuntersuchung
Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck**
Revision 1 – Kapitel 10 Abschätzung
Ressourcendimensionierung, Seite 42 bis 52



Drees & Sommer SE
Obere Waldplätze 13, 70569 Stuttgart
Telefon: +49 711 1317-0

Datum: 27.05.2026

Inhaltsverzeichnis

10	Abschätzung Ressourcendimensionierung	42
10.1	Datengrundlage	42
10.2	Abteilung Planung und Bau.....	43
10.3	Abteilung Gebäudebetrieb	44
10.4	Abteilung Kaufmännisches Gebäudemanagement.....	48
10.5	Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement	49
10.6	Zusammenfassung auf der Bereichsebene	49
10.7	Kritische Würdigung einer Outsourcingbetrachtung	50

Auftraggeber:	Hansestadt Lübeck Gebäudemanagement (GMHL)
Ansprechpartner: E-Mail:	Arnd Babendererde arnd.babendererde@luebeck.de
Auftrag:	Organisationsuntersuchung der technischen Abteilung des GMHL Lübeck
Auftragnehmer:	Drees & Sommer SE Obere Waldplätze 13 70569 Stuttgart Vertreten durch das Büro Stuttgart: Drees & Sommer SE Obere Waldplätze 12, 70569 Stuttgart Telefon: +49 711 687070-0 Telefax: +49 711 1317-101
Ansprechpartner:	Christoph Zimmer Eike Wenning Dr. Chris Richter

10 Abschätzung Ressourcendimensionierung

Resultierend aus den Anpassungen der zuvor beschriebenen Zielorganisation ergeben sich neue Ressourcendimensionierungen für das GMHL in Summe bzw. die verschiedenen Abteilungen sowie Sachgebiete. Die im Folgenden beschriebene Abschätzung der erforderlichen Ressourcen berücksichtigt sowohl die Verschiebung von Aufgaben im GMHL als auch die erforderlichen neuen Rollen.

Eine tarifrechtliche Detailbewertung der jeweiligen Stellen findet im Rahmen der weiteren Umsetzung/Stellenbewertungen statt. Die folgenden Dimensionierungen dienen als Richtwerte für die Entscheidung zur Umsetzung des Zielbildes im Allgemeinen.

Ergänzende Informationen zur vorgenommenen Ressourcendimensionierung sind **Anlage 2** zu diesem Bericht zu entnehmen.

10.1 Datengrundlage

Für die Ressourcendimensionierung werden unterschiedliche Benchmarks zugrunde gelegt und an den entsprechenden Stellen explizit benannt. Maßgebliche Grundlagen stammen hierbei aus den folgenden Quellen:

- Leitfaden „Personalbedarfsermittlung für den hochbaulichen und gebäudetechnischen Bereich im kommunalen Gebäudemanagement“ des Verbands kommunaler Immobilien- und Gebäudewirtschaftsunternehmen e.V., Stand Juli 2017 (kurz „VKIG“)
- Benchmarking-Bericht „Kommunales Gebäudemanagement 2023“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (kurz „KGSt“)
- Richtlinie 270-1 „Ressourcenbemessung im FM“ der German Facility Management Association (kurz GEFMA), Stand Februar 2021.

Als ergänzende Plausibilisierung wurden Erfahrungen von Drees & Sommer aus Beratungsmandaten für vergleichbaren Immobilienorganisationen herangezogen.

Da viele Benchmarks das zu betreuende Immobilienportfolio als Grundlage heranziehen, wurden die folgenden Flächen (qm Brutto-Geschossfläche, kurz qm BGF) für die unterschiedlichen Nutzungsarten ermittelt:

– Schule:	438.451,74	qm BGF
– Verwaltung:	96.640,20	qm BGF
– Bibliotheken, Museen und Kultureinrichtungen:	74.792,98	qm BGF
– Sport:	75.175,36	qm BGF
– Kindertagesstätten:	16.323,99	qm BGF
– Wohnen:	16.886,68	qm BGF
– Lager:	16.601,67	qm BGF
– Feuerwehr:	27.246,36	qm BGF

– Sozialeinrichtungen:	8.336,71	qm BGF
– Friedhof:	7.354,28	qm BGF
– Sonstige:	22.509,55	qm BGF

Es ist somit festzustellen, dass das GMHL in Summe rund 890.000 qm BGF betreut, wobei der Umfang der Betreuung in einzelnen Bereichen (z. B. MuK) zum Teil vom Standard abweicht. Solche Abweichungen wurden soweit erforderlich in Form von Zu- und Abschlägen bei der Ressourcendimensionierung berücksichtigt. Im Ergebnis betreut das GMHL somit rund 800.000 qm BGF zu einhundert Prozent Leistungstiefe im Bereich des Objektservices (vgl. Gebäudebestandsliste vom 31.03.2026).

Als Grundlage für Vergleiche der aktuellen Ressourcen mit Ressourcenbedarfen des Zielbildes dient der in 2024 für 2025 verabschiedete Stellenplan.

10.2 Abteilung Planung und Bau

Die **Abteilung Planung und Bau** besteht gemäß **Kapitel 9.4** aus sechs Sachgebieten. Im Vergleich zur aktuellen Organisation sollen dabei die folgenden Anpassungen vorgenommen werden.

Für Bauprojekte gibt es aktuell zwei Sachgebiete, mit zwei Sachgebietsleiter:innen und in Summe 28 Mitarbeitenden. Da die Sachgebiete personell verstärkt wurden und die Anzahl sowie Komplexität der Bauprojekte gestiegen ist, soll hier die sehr große Führungsspanne von 14 Mitarbeitenden reduziert werden und eine dritte Sachgebietsleitung im Zielbild implementiert werden. Dem folgend würde die Führungsspanne zukünftig 9 bzw. 10 Mitarbeitende pro Sachgebietsleitung betragen.

Um der gestiegenen Bedeutung und Anzahl an Mitarbeitenden im Nachhaltigkeits- und Energiemanagement gerecht zu werden, wird derzeit dieses Feld mit einem eigenen Sachgebiet aufgewertet. Nachdem die Ressourcen in dem Bereich in den letzten Jahren deutlich gestärkt wurden, sind vorerst keine Veränderung der vorhandenen Ressourcen vorgesehen.

In der Vergangenheit im GMHL und in diversen anderen Kommunen hat sich die Bündelung von Querschnittsaufgaben für technische Aufgaben in einer zentralen Organisation bewährt. Dem folgend werden die vorhandenen Kapazitäten für das Schadstoff- und Brandschutzmanagement sowie die Nachweisführung für Verwendungszwecke in diesem Sachgebiet gebündelt. Um zukünftig die Transparenz in der Abwicklung von Projekten (innerhalb der HL und ggf. auch gegenüber externen Beteiligten) zentral zu steuern und berichtsfähig zusammenzufassen, wird für das Jahr 2026 die Schaffung einer neuen Stelle für das Projektcontrolling vorgesehen. Ergänzend sollen weitere Mitarbeitende für die Themenfelder Portfolio Management, immobiliespezifisches Fördermittelscouting, Zukunft-Bau und Innovationsmanagement sowie Building Information Modelling (BIM) eingestellt.

Abgerundet wird die Abteilung **Planung und Bau** mit dem Sachgebiet der TGA-Expert:innen, in dem zurzeit keine Ressourcenveränderungen vorgesehen sind.

10.3 Abteilung Gebäudebetrieb

Wie in Kapitel 9.5 beschrieben, stellt die Bündelung technischer Aufgaben der Immobilienbewirtschaftung in der neuen **Abteilung Gebäudebetrieb** sowie die personelle Stärkung dieser Abteilung einen zentralen Erfolgsfaktor für das zukünftige Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck dar. Hierbei folgt man nicht nur den Bedarfen der eigenen Organisation, sondern auch den etablierten Standards in kommunaler Gebäudemanagement-Organisationen in Deutschland. Im Folgenden erfolgt die Ressourcendimensionierung getrennt nach den 3 Themenbereichen Bauunterhaltung, Gebäudeservice und strategische Instandhaltung.

Der Unterhalt von Immobilien erfordert neben der laufenden Betreuung im Betrieb und großen Neubau- sowie Sanierungsmaßnahmen fortlaufend Bauunterhaltsmaßnahmen. Da die Umsetzung dieser kleineren Maßnahmen weder den Regelbetrieb stören soll und vom Umfang sowie der Komplexität zu klein für die Projektmanager:innen in der **Abteilung Planung und Bau** sind, soll ein **Sachgebiet für Bauunterhaltungsprojekte** implementiert werden. Dieses Vorgehen bildet nicht nur die operativen Erfordernisse am besten ab, es folgt auch den bewährten Praktiken der meisten anderen Kommunen. In der ersten Ausbaustufe im Jahr 2026 soll die Einheit 3 Expert:innen für die laufenden Projekte des regulären Bauunterhalt sowie 3 Expert:innen, für das aktuelle Notfallprogramm infolge des Instandsetzungsstaus umfassen (vgl. dazu Kapitel 9.5.1.). In der mittelfristigen Zielorganisation für das Jahr 2029 sollten die Mitarbeitenden infolge des bis dahin reduzierten Instandsetzungsstaus planbarer aktiv sein und es können Synergien zur **Abteilung Planung und Bau** analysiert werden.

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, besteht insbesondere in der Wahrnehmung der Verkehrs- und Betreiberpflichten ein großer Nachholbedarf im GMHL. Zu diesem Zweck werden die für das Tagesgeschäft essenziellen Rollen der technischen Objektmanager:innen, Haustechniker:innen und Hausmeister:innen in den **Sachgebieten Gebäudeservice** gebündelt und wie folgt bei der Ressourcendimensionierung bewertet. Eine direkte Anwendung der Benchmarks des KGSt und des VKIG wird hierbei nicht als geeignet angesehen, da Besonderheiten in den Zuständigkeiten und Nutzungsarten in diesen Benchmarks nicht abgebildet sind.

Abhängig von der Betreuungsintensität der Gebäude wird für die Objektmanager:innen eine Leistungsfähigkeit von 45.000 bis 90.000 qm BGF pro Vollzeitäquivalent (VZÄ) angesetzt. Extreme sind hierbei technisch komplexe Immobilien wie Museen mit 45.000 qm BGF sowie Lager mit 90.000 qm BGF pro VZÄ. Unterstützt werden die Objektmanager:innen von Haustechniker:innen, welche erfahrungsgemäß auch wiederum abhängig von der Nutzungsart zwischen 20.000 und 60.000 qm pro VZÄ betreuen können. Eine intensive Betreuung aufgrund erforderlicher technischer Inspektionen und Betreuungen von Anlagen erfordern insbesondere Schulen,

Verwaltungsgebäude sowie Museen. Anhand der zuvor genannten Benchmarks ist der Ressourcenbedarf mit 14 Objektmanager:innen und 37 Haustechniker:innen zu bewerten (vgl. Anlage 2). Diese 51 VZÄ stimmen ebenfalls mit Ansätzen des KGSt (48,50 VZÄ, bei 800.319,52 qm BGF und 16.502 qm BGF pro VZÄ) und dem VKIG (rd. 53 VZÄ bei dem Bauunterhaltsbudget des Jahres 2024) überein. Eine zusammenfassende Darstellung der Ressourcendimensionierung ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Stammdaten		Benchmarks (qm/VKÄ)		Vollzeit-äquivalente	
	Summe von BGF	Objektmanager	Haustechniker	Objektmanager	Haustechniker
Schule	438.451,74	60.000,00	20.000,00	7,31	21,92
Verwaltung	96.640,20	45.000,00	20.000,00	2,15	4,83
Bibliotheken, Museen und Kultur	74.792,98	45.000,00	20.000,00	1,66	3,74
Sport	75.175,36	60.000,00	20.000,00	1,25	3,76
Sonstige	22.509,55	60.000,00	60.000,00	0,38	0,38
Kindertagesstätten	16.324,00	60.000,00	40.000,00	0,27	0,41
Wohnen	16.886,68	90.000,00	40.000,00	0,19	0,42
Lager	16.601,67	90.000,00	40.000,00	0,18	0,42
Feuerwehr	27.246,36	60.000,00	40.000,00	0,45	0,68
Sozialeinrichtungen	8.336,71	60.000,00	40.000,00	0,14	0,21
Friedhof	7.354,28	60.000,00	40.000,00	0,12	0,18
Gesamtergebnis	800.319,54			14,11	36,95
Durchschnitt				56.740,05	21.661,34
Vergleich zum Benchmarking-Bericht "Kommunales Gebäudemanagement 2023" des KGSt					
Technisches GM (exkl. Bau)	800.319,54	16.502,00		48,50	

Tabelle 1: Ressourcendimensionierung Objektmanager:innen und Haustechniker:innen

Im Gebäudeservice unterstützt werden die Objektmanager:innen und Haustechniker:innen auch zukünftig durch Hausmeister:innen. Da einzelne Tätigkeiten mit besonderen Anforderungen an technische Qualifikationen der Hausmeister:innen zukünftig durch die Haustechniker:innen erbracht werden, besteht die Möglichkeit für einige Hausmeister:innen diese neue Rolle der Haustechniker:in zu bekleiden. Diese Verschiebung spiegelt sich auch in der langfristigen Ressourcendimensionierung der zukünftigen Hausmeister:innen wider, welche im Durchschnitt den Benchmark von 10.000 qm BGF pro VZÄ des KGSt mit leichter Abweichung widerspiegelt (siehe Tabelle 2).

Stammdaten		Benchmarks (qm/VKÄ)	Vollzeit- äquivalente
	Summe von BGF (HM)	Hausmeister	Hausmeister
Schule	436.348,18	7.500,00	58,18
Verwaltung	102.826,00	20.000,00	5,14
Bibliotheken, Museen und Kultur	-	-	-
Sport	69.083,49	15.000,00	4,61
Sonstige	24.769,75	30.000,00	0,83
Kindertagesstätten	4.468,60	10.000,00	0,45
Wohnen	6.832,70	20.000,00	0,34
Lager	-	20.000,00	-
Feuerwehr	1.697,99	-	-
Sozialeinrichtungen	-	20.000,00	-
Friedhof	9.882,31	20.000,00	0,49
Gesamtergebnis	655.909,02		70,03
<i>Durchschnitt</i>			9.365,46

Tabelle 2: Ressourcendimensionierung Hausmeister:innen für das Zielbild

Hinweis: Bei der Bewertung der Hausmeister:innenstellen (s. Abbildung 14) wird nicht das gesamte Immobilienportfolio zugrunde gelegt, sondern nur die Immobilien, für die das GMHL aktuell Hausmeister:innendienste erbringt. Eine Optimierung dieser Schnittstelle kann zukünftig verfolgt werden, ist jedoch nicht Bestandteil der aktuellen Untersuchung.

Die aktuelle Organisation der Hausmeister:innen weicht aufgrund des deutlich erweiterten Aufgabenpaketes der Hausmeister:innen zu fast 30% von Benchmarks des KGSt ab. Da die Zielorganisation im Aufbau und den geplanten Effizienzmaßnahmen den Marktstandards folgt, wird auch eine stufenweise Angleichung der Hausmeister:innen Ressourcen an Marktbenchmarks erfolgen können. Wie die folgende Darstellung indikativ veranschaulicht, wird für das Zielbild 2029 die Erreichung des Benchmarks des KGSt von 10.000 qm BGF pro VZÄ, dies entspricht 70 VZÄ für klassische Hausmeisterleistungen als realisierbar erachtet. Diese Reduzierung soll durch keinen Nettostellenabbau stattfinden, sondern vielmehr durch eine Aufwertung von Hausmeister:innenstellen zu Haustechnik:innenstellen, um so den Qualifikationsanforderungen an die Tätigkeiten sowie den vorhandenen Qualifikationen einiger Mitarbeitenden gerecht zu werden. Parallel soll eine Aufgabenkritik bei den zum Teil historisch gewachsenen Aufgaben der Hausmeister:innen erfolgen.

Da aktuell davon ausgegangen wird, dass auch weiterhin einige Sonderaufgaben (z. B. die enge Betreuung von Veranstaltungen, wie den Lübecker Handballtagen) bei den Hausmeister:innen verblieben werden, wird die Vorhaltung eines Hausmeisterpools, welche nicht direkt Objekten zugeordnet ist vorgesehen. Dieser Pool soll mit rd. 10 % der geplanten Kapazitäten für Hausmeister:innen ausgestattet sein (8 VZÄ für 2026, 6 VZÄ im Zielbild 2029) und in der disziplinarischen Führung auf die **Sachgebiete des Gebäudeservice** verteilt werden (siehe Abbildung 15).

Die folgende Abbildung 14 stellt die avisierte Ressourcenveränderung im Hausmeisterdienst dar, welche in den ersten Jahren insbesondere aus

Aufgabenverschiebungen und Effizienzsteigerungen resultiert. Der Zwischenstand 2026 stellt einen indikativen Wert dar, welcher stark vom Entwicklungspotential der Hausmeister:innen zu Haustechniker:innen bzw. der Haustechniker:innen zu Objektmanager:innen abhängt.

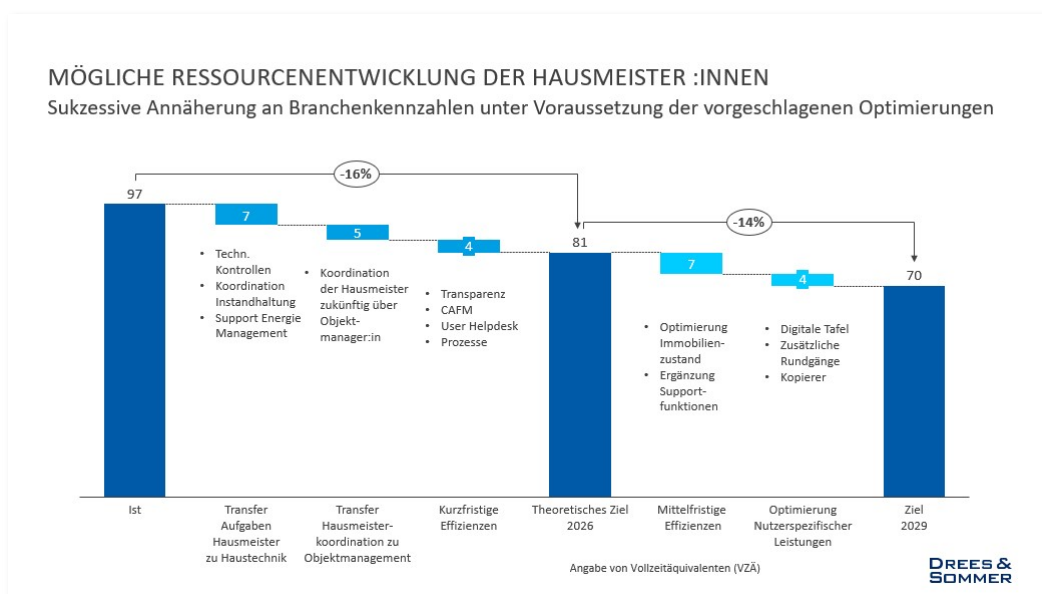


Abbildung 1: Mögliche Ressourcenentwicklung der Hausmeister:innen

Abgerundet wird der Gebäudebetrieb durch das 3. Sachgebiet, welches bedarfsgerecht im Tagesgeschäft (s. Kapitel 9.5.2) und bis auf weiteres mit den bestehenden Kapazitäten (3 Betriebshandwerker:innen, 1 Fassadenreiniger:in, 4 Verwaltungsmitarbeiter:innen) ausgestattet ist.

Vervollständigt wird die neue **Abteilung Gebäudebetrieb** durch das **Sachgebiet Strategische Instandhaltung**, welches mit geringfügigen inhaltlichen und personellen Anpassungen, aber der gleichen Ressourcendimensionierung dem aktuellen **Sachgebiet Objektbewertung** entspricht.

Entsprechend ergibt sich für die neue **Abteilung des Gebäudebetriebs** für das Jahr 2026 in der folgenden Abbildung dargestellte personelle Ausstattung (s. Abbildung 15).

ZIELBILD DER TEAMS DER ABTEILUNG GEBÄUDEBETRIEB



Abbildung 2: Zielbild der Sachgebiete in der Abteilung Gebäudebetriebs

10.4 Abteilung Kaufmännisches Gebäudemanagement

Das **Kaufmännische Gebäudemanagement** war nicht direkter Bestandteil der Untersuchung und wurde nur in der Schnittstelle zum **Technischen Gebäudemanagement** betrachtet. Eine vertiefende Betrachtung der anderen Aufgaben erfolgt in einem separaten Schritt durch das GMHL. Die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Veränderungen führen in der **Abteilung des Kaufmännischen Gebäudemanagement** zu den folgenden Anpassungsbedarfen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Steigerung der Zufriedenheit der Nutzenden, der Effizienz im GMHL und der Rechtssicherheit in der Dokumentation ist die fortlaufende Pflege der Immobilienstammdaten in der CAFM-Software (aktuell LuGM) sowie die Entgegennahme von Nutzendenbedarfen sowie Störungen durch einen zentrales Help Desk. Da diese Tätigkeiten eng zusammenhängen und je nach individuellem Aufkommen im Alltag eine gute Ergänzung zur Vermeidung von Leerläufen bzw. Überlastungen sein können, werden diese Tätigkeiten im Zielmodell gepoolt und durch 3 Mitarbeitende, möglicherweise mit versetzten Arbeitszeiten, erbracht.

Der aktuelle Handlungsbedarf, bedingt durch die geplante Stärkung des Gebäudebetriebs und resultierend aus dem Notfallprogramm, erfordert kurzfristig zusätzlichen Ressourcenbedarf bei den Expert:innen für Finanzen sowie der kaufmännischen Sachbearbeitung und dem Büroservice. Für diese drei Bereiche werden im Jahr 2026 daher jeweils zwei zusätzliche VZÄ als erforderlich erachtet. Mittelfristig bzw. für das Zielbild nach 2029 wird wiederum ein Abschmelzen dieser neuen Stellen erwartet, da eine Abnahme der Maßnahmen aus dem Notfallprogramm sowie Fortschritte im Bereich der Digitalisierung ihre Wirkung zeigen werden.

Als letzte Veränderung im **Kaufmännischen Gebäudemanagement** wird die Schaffung einer Stelle für ein Qualitätsmanagement im GMHL vorgesehen und als zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung der neuen Organisation bewertet.

10.5 Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Anmerkung: wie in Kapitel 9.7 beschrieben, war die **Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement** kein direkter Bestandteil der Untersuchung. Abgesehen von der Verschiebung der Hausmeister:innenkapazitäten in die neue **Abteilung Gebäudebetrieb** wurden entsprechend keine Veränderungsbedarfe in der Organisationsuntersuchung betrachtet.

10.6 Zusammenfassung auf der Bereichsebene

Aktuell umfasst der Stellenplan des GMHL 447 Vollzeitäquivalente. Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben ist eine organisatorische Veränderung des GMHL in zwei Stufen geplant, welche in der detaillierten Umsetzungsplanung auf weitere Meilensteine heruntergebrochen werden.

Wie im folgenden Diagramm dargestellt, ist für die gesamte Organisation des GMHL eine Stärkung um 44 Vollzeitäquivalenten geplant, wobei in Teilbereichen Optimierungen durch die Verschiebung von Stellen (z. B. Hausmeister:innen zu Haustechniker:innen) erwartet werden und einzelne Stellen des Sachgebiets in der **Abteilung Planung und Bau** möglicherweise zeitlich versetzt besetzt werden können. Aufgrund von Optimierungspotenzialen wird im langfristigen Zielbild eine sukzessive und sozialverträgliche Verschlankung der Organisation (Stand 2026 zu Stand 2029) um rund 20 Stellen erwartet. Die Stellenreduzierung soll insbesondere durch die Effizienzsteigerungen infolge der erfolgreichen Steigerung der Transparenz und der Digitalisierung sowie der Abnahme des Instandsetzungsstaus / der Maßnahmen des Notfallprogramms ermöglicht werden. Die Umsetzbarkeit dieser Veränderung wird durch erwartete altersbedingte Austritte im GMHL ermöglicht werden und zusätzlich soll bei Austritten die Neubesetzung von Stellen kritisch geprüft sowie mit dem Zielbild 2029 abgeglichen werden.

Die folgende Darstellung (s. Abbildung 16) fasst die Veränderungen der Planstellen in den drei Phasen „Ist“, „Übergang 2026“ und „Ziel 2029“ für die jeweiligen Sachgebiete dar.

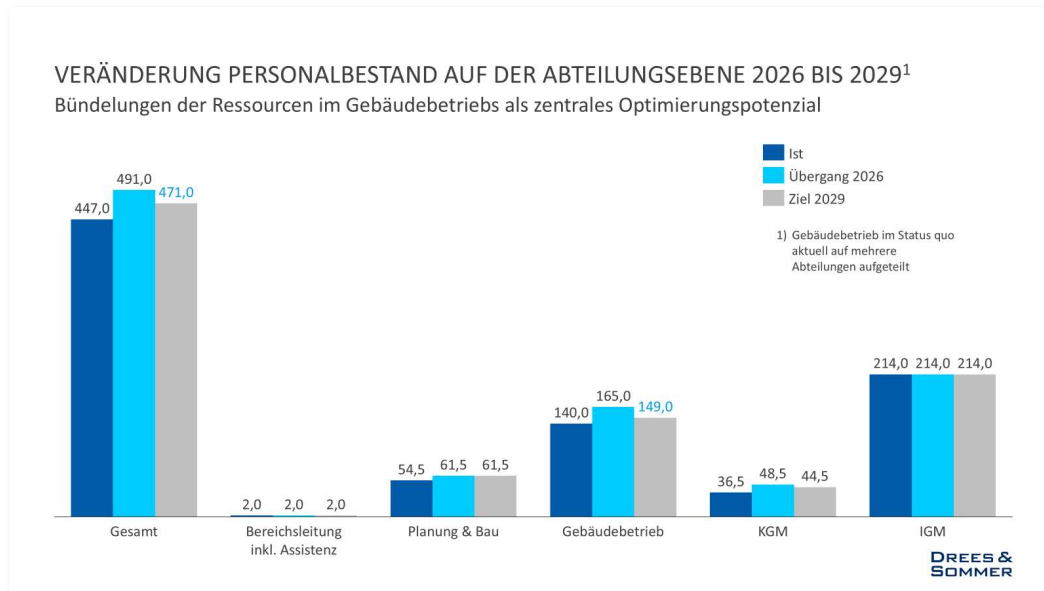


Abbildung 3: Veränderung Personalbestand 2026 bis 2029

Ergänzend zu der notwendigen Veränderung der absoluten Stellen führen die erforderlichen Anpassungen in einzelnen Bereichen zu einer Erhöhung der tariflichen Eingruppierungen nach TVöD. Dies resultiert zum Beispiel aus der Einführung der neuen Rolle Objektmanager:in, welche Verantwortlichkeiten für den technischen Immobilienbetrieb bündelt sowie der Aufwertung einzelner Aufgaben der aktuellen Hausmeister:innen.

10.7 Kritische Würdigung einer Outsourcingbetrachtung

Anstelle der zuvor beschriebenen Stärkung der internen Organisation, könnte auch eine Umsetzung des Organisationskonzepts mit einer verringerten Eigenleistungstiefe und der vermehrten Vergabe von Leistungen an externe Partner in Betracht gezogen werden. Die Organisationsuntersuchung hat diese Option kritisch betrachtet und basierend auf aktuellen Marktentwicklung festgestellt, dass die externe Vergabe von Dienstleistungen in bestimmten Fällen sinnvoll erscheinen könnte. Jedoch bestehen gerade bei Leistungsprozessen mit einer hohen Schnittstelle zu den Nutzenden erhebliche Risiken und Herausforderungen, die gegen ein Outsourcing sprechen. Die nachfolgenden Argumente untermauern, warum diese Lösung in der vorliegenden Situation als nicht geeignet eingestuft wurde.

Wahrnehmung der Betreiberpflichten

Ein zentrales Problem ist, dass die Delegation von Betreiberpflichten an externe Dienstleister mit organisatorischen und prozessualen Herausforderungen verbunden ist.

Es würden zusätzliche intern Schnittstellen sowie Schnittstellen zu den bereits bestehenden externen Dienstleistern notwendig werden und die internen Strukturen müssten in diesem Fall um weitere Kontrollprozesse ergänzt werden. Die Überwachung externer Dienstleister würde zusätzliche Ressourcen binden.

Qualitätsrisiken und Know-how-Verlust

Durch externe Dienstleister kann nicht immer sichergestellt werden, dass das benötigte Fachwissen langfristig erhalten bleibt beziehungsweise gleichmäßig zur Verfügung gestellt werden kann. Eine hohe Fluktuation bei Dienstleistern verbunden mit einem Fachkräftemangel könnte zu unzureichender Qualifikation der eingesetzten Mitarbeiter führen. Dieser Know-how-Verlust könnte sich unmittelbar negativ auf die Qualität der Leistungen und die Zufriedenheit der Nutzenden auswirken. Die Qualitätssicherung wäre durch die Notwendigkeit ständiger Nachschulungen des Dienstleisterpersonals oder Reklamationen stark erschwert.

Erhöhter Koordinationsaufwand

Das Management externer Dienstleister ist mit erheblichem Koordinationsaufwand verbunden, insbesondere, wenn es zu Unstimmigkeiten, Qualitätsmängeln oder Vertragsverletzungen kommt. Diese zusätzliche Komplexität würde bestehende Ressourcen intern stark belasten und könnte zu Effizienzverlusten führen.

Kundenzufriedenheit und Imageverlust

Eine Verschlechterung der Dienstleistungsqualität hätte direkte Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden. Dies könnte das Image des GMHL nachhaltig schädigen und eine Neuausrichtung der Organisation erschweren.

Fehlende Flexibilität und Abhängigkeiten von Dienstleistern

Aktuelle Entwicklungen am Markt zeigen, dass Dienstleister nur ein geringes Interesse haben, mit öffentlichen Auftraggebern langfristige Rahmenverträge abzuschließen, insbesondere, wenn die ausgeschriebenen Dienstleistungen nicht die Profitabilitätserwartungen der Dienstleister erfüllen. Verstärkt wird dieser Effekt durch den Fachkräftemangel in diesem Bereich. Ein verstärktes Outsourcing könnte zu einer Abhängigkeit von häufig wechselnden Dienstleistern oder unwirtschaftlichen Angeboten führen, wodurch die Stabilität der Leistungserbringung eingeschränkt werden. Darüber hinaus sind einmal ausgelagerte Aufgaben schwer wieder zu reintegrieren, da Know-how und Kapazitäten intern abgebaut werden. Eine Abhängigkeit von externen Anbietern kann das GMHL in seiner Handlungsfähigkeit langfristig einschränken.

Kostenrisiken

Während externe Vergaben oft als kostensparend angesehen werden, entstehen in der Praxis häufig versteckte Kosten, etwa durch Nachbesserungen, Nachträge und erhöhte Kontrollanforderungen. Diese Kosten sind schwer kalkulierbar und vermeintliche Einsparungen könnten schwieriger erreicht werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass ein außerordentlich hohes Maß an externen Vergaben von Dienstleistungen erhebliche Risiken birgt und langfristig negative Auswirkungen auf Qualität, Effizienz und Kundenzufriedenheit haben könnte. Die geplante Steigerung der internen Kapazitäten ermöglicht es hingegen, das notwendige Know-how zu bewahren bzw. zu stärken, die Qualitätssicherung direkt zu steuern und flexibel auf zukünftige Herausforderungen zu reagieren. In diesem Sinne erscheint es für das GMHL strategisch und wirtschaftlich sinnvoller, die geplante organisatorische Neuausrichtung eigenem Personal abzudecken und gezielt interne Strukturen weiterzuentwickeln.